

Unternehmensweite Einführung von Personas – Ein Erfahrungsbericht

Jan Uhlenbrok¹, Tobias Zitzke², Eva-Maria Schön³, Jörg Thomaschewski⁴

NOZ Digital GmbH¹

Neue Osnabrücker Zeitung GmbH & Co. KG²

CGI Deutschland Ltd. & Co. KG³

Hochschule Emden/Leer⁴

j.uhlenbrok@noz.de, t.zitzke@noz.de, eva.schoen@iwt2.org,
joerg.thomaschewski@hs-emden-leer.de

Zusammenfassung

Bei der Entwicklung digitaler Produkte werden Personas oftmals eingesetzt, um ein besseres Verständnis für die Nutzer*innen und ihre Bedürfnisse zu erlangen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Einführung von Personas oftmals mit einigen Hürden verbunden ist. Dieser Artikel reflektiert die Erfahrungen der unternehmensweiten Einführung von Personas bei einem regionalen Zeitungsverlag. Zum einen wird das Vorgehen zur Entwicklung der Personas vorgestellt und zum anderen werden die Hürden bei der unternehmensweiten Einführung der Personas diskutiert.

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren ist die Nutzung der Methode Personas durch die zunehmende Verbreitung agiler Vorgehensmodelle populärer geworden. Bei der Entwicklung digitaler Produkte werden Personas oftmals eingesetzt, um ein besseres Verständnis für die Nutzer*innen und ihre Bedürfnisse zu erhalten (Cooper, 1999), (Pruitt & Adlin, 2010), (Holt et al., 2011). Zudem können Personas in vielen Schritten des Human Centered Designs (DIN EN ISO 9241-210, 2010) angewendet werden und unterstützen das Produktentwicklungsteam somit bei der nutzerzentrierten Entwicklung.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass sich das theoretische Wissen über Personas gut aneignen lässt. Im Gegensatz hierzu stellt sich die praktische Einführung von Personas und deren konsequente Weiterentwicklung oftmals als herausfordernd dar. Soll diese praktische Einführung nicht nur für einzelne Produkte, sondern unternehmensweit und

abteilungsübergreifend erfolgen, so erhöht dies den Komplexitätsgrad der Personas-Erstellung deutlich. Zum einen müssen die vielfältigen Anforderungen unterschiedlicher Produkte und Zielgruppen auf wenige Personas reduziert werden und zum anderen müssen Entscheider und Teammitglieder vom Mehrwert der Personas überzeugt werden.

Der Zeitungsverlag *Neue Osnabrücker Zeitung* als regionale Tageszeitung erreicht mit unterschiedlichsten Produkten täglich mehrere hunderttausend Leser und Nutzer*innen. Als Massenmedium, mit der gedruckten Zeitung als Kernprodukt, war bis etwa 2010 der Anspruch, durch eine breite Themenvielfalt für alle Bevölkerungsgruppen journalistische Inhalte zu bieten. Es bestand keine offensichtliche Notwendigkeit zur Differenzierung in der journalistischen oder werblichen Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen. Gleichwohl wurden vor dem Hintergrund einer seit etwa 2002 sinkenden Printauflage unterschiedliche Reichweiten in unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen und die Auswirkungen auf die zukünftige Reichweitenentwicklung diskutiert. Durch die Nutzung anderer Kanäle – insbesondere Nachrichten über das Internet – würde die Reichweite bei der technikaffinen jüngeren Zielgruppe perspektivisch stark abnehmen. In der Konsequenz wurde seit 2012 die Nachrichtenverbreitung über digitale Kanäle stark forciert.

Der Ausbau der digitalen Kanäle mit vielen neuen digitalen Produkten und die damit einhergehenden Möglichkeiten, Inhalte für unterschiedliche Zielgruppen aufzubereiten, stellten den Ausgangspunkt für die Betrachtung unterschiedlicher Lesertypen mit spezifischen Bedürfnissen dar. Aus diesem Grund wurde für die differenzierte Betrachtung unterschiedlicher Zielgruppen die Methode Personas eingeführt.

2 Vorgehen zur Einführung von Personas

Im Folgenden werden zunächst die Ausgangsvoraussetzungen vorgestellt. Anschließend wird das Vorgehen zur Erstellung der Personas beschrieben. Nachfolgend wird dargestellt, wie die Personas unternehmensweit eingeführt wurden.

2.1 Ausgangsvoraussetzungen

Einhergehend mit der Entwicklung neuer, vornehmlich digitaler Produkte und der Neueinstellung digital-affiner Mitarbeiter*innen, begann – anfänglich nur in den Digital-Bereichen – ein Umdenken der bisherigen Art und Weise der Produkt- und Inhalteerstellung. Viel öfter kam nun die Frage nach „dem Nutzer“, respektive „dem Kunden“ auf und wie er*sie das Produkt nutzt oder welche Inhalte er*sie wo und wie liest.

So richtig und gut diese Fragen auch waren, fehlte es doch an genauen Daten über die Nutzer*innen, Kunden und Kundinnen. Daher wurden Daten erhoben und eingekauft, unter anderem bei dem SINUS©-Institut. In diesem Zusammenhang fehlte zunächst eine auf die praktische Anwendung zugeschnittene Darstellung der Daten.

Im Zuge der Digitalisierung vieler Produkte und den zunehmenden Fragen nach dem Potenzial bestehender und neuer Produkte mit ihren Inhalten war die Geschäftsführung

gewillt, Mittel bereitzustellen, um das zielgruppengerechte Denken im Unternehmen auf eine sichere und nachhaltige Basis zu stellen.

Daraufhin wurde die Freigabe erteilt, ein Projektteam zu gründen. Dieses Team wurde interdisziplinär und aus allen Unternehmensbereichen zusammengestellt, in denen Produkte und Inhalte erstellt werden. Theoretisches Vorwissen über Methoden des zielgruppen-gerechten Denkens war bei allen Beteiligten in Grundzügen vorhanden, jedoch hatten nur wenige Teammitglieder Personas bereits praktisch angewendet.

2.2 Vorgehen zur Entwicklung der Personas

Eine tiefere Untergliederung des Kundenbestands der Neuen Osnabrücker Zeitung in Teilgruppen erfolgt bereits seit 2011 durch die Anreicherung anonymisierter Adressen mit soziodemografischen Daten. Diese Gliederung wurde verwendet, um den Anteil der Abokunden im Vergleich zur Gesamtbevölkerungsstruktur zu ermitteln. Im Rahmen des Projektes konnte somit auf diesen Daten aufgebaut werden.

Ab 2013 wurden dann die Milieus des SINUS©-Instituts eingeführt. Sie dienen fortan zur Definition von Kernzielgruppen für bestimmte Produkte sowie zur Beantwortung der Frage, bei welchen Milieus die Marktausrichtung noch weitere Potenziale bietet.

Um diesen Zielgruppenansatz abteilungs- und unternehmensbereichsübergreifend nutzbar zu machen, war es in folge nötig, die vorliegenden Informationen zu verdichten. Weiterhin musste ein gemeinsames Vokabular geschaffen werden und die unterschiedlichen Unternehmensbereiche mussten mit den jeweils notwendigen Informationen vertraut gemacht werden. Das neu gegründete Projektteam erarbeitete dazu den Vorschlag, diese Informationen zukünftig in Form von Personas zu verbreiten.

Zu Beginn wurde sich für die Entwicklung von zehn Personas entschieden. Dabei wurde die Einschränkung getroffen, je Milieu nur ein Geschlecht zu erstellen. Es wurde die Annahme getroffen, dass sich eine Persona je SINUS-Milieu in diesem Kontext sicher als vorteilhaft erweisen würde. Einerseits kann mit dieser Anzahl die Kompatibilität mit weiteren SINUS-Studien gewährleistet werden. Andererseits kann mit zehn Personas eine notwendige Bandbreite an Zielgruppen dargestellt werden. Das Projektteam traf weiterhin die Annahme, dass eine größere Anzahl an Basis-Personas unter Umständen eine Überforderung beim kognitiven Jonglieren mit den verschiedenen Zielgruppen bedeuten würde.

2.3 Unternehmensweite Einführung

Die Einführung von Personas erfolgte bei der Neuen Osnabrücker Zeitung durch mehrere Workshops. Diese waren inhaltlich auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Bereiche zugeschnitten und adressierten insbesondere Redaktion, Vertrieb, Marketing und Werbeverkauf. Geleitet wurden die Workshops durch Mitglieder des Projektteams. Auf externe Ressourcen zur Leitung der Workshops wurde hierbei bewusst verzichtet, um deutlich zu zeigen, dass das Fachwissen bereits im Haus ist und Kolleg*innen bei aufkommenden Fragen in der praktischen Anwendung stets kontaktiert werden können.

Neben dem theoretischen Hintergrund zu Personas, beinhalteten die Workshops eine Aufgabe in Teamarbeit. Bei dieser Aufgabe mussten die Teams jeweils zwei Personas aktiv erarbeiten und die Reflexion unterschiedlicher Produkte aus Sicht der Zielgruppen vornehmen. Die aktive Erarbeitung der Personas durch die späteren Anwender*innen baute negative Empfindungen wie z.B. „etwas vorgesetzt zu bekommen“, deutlich ab. Die Anwender*innen begannen, Spaß daran zu haben, sich in eine Persona hinein zu versetzen.

Allen Teilnehmern wurden nach Beendigung des Workshops eine handliche, sogenannte „Persona-Mappe“ mitgegeben. Diese Mappen beinhalteten einen Kurz-Überblick über die zukünftig als Referenz geltenden Personas und die jeweiligen wichtigsten Merkmale. Umfangreichere Merkmale und Daten wurden im Intranet hinterlegt, auf das jeder*jede Mitarbeiter*in Zugriff hat.

Als weitere Maßnahme waren alle Führungskräfte dazu angehalten, bei Mitarbeiter*innen das zielgruppengerechte Denken regelmäßig in der täglichen Arbeit einzufordern.

Besonders wichtig war es, dass das Projektteam auch nach den Workshops als stetiger Ansprechpartner bereitstand und regelmäßig das Angebot machte, für die Produkt- und Inhaltsgestaltung andere als die bereits vorhandenen Daten zu ermitteln und notfalls weitere Daten einzukaufen, die für die Weiterentwicklung der Personas genutzt werden konnten.

Weiterhin ist geplant die Personas als Pappaufsteller bereitzustellen, um eine bessere Visualisierung zu erzielen und die Personas noch stärker in den Fokus der täglichen Arbeit zu bringen.

3 Diskussion

Der unternehmensweite Einsatz der Personas hat das zielgruppenorientierte Denken und Handeln bei produkttechnischen, werblichen und journalistischen Inhalten deutlich geschärft und den Weg zu einer stärkeren Zielgruppendifferenzierung geebnet. Dies zeigt sich daran, dass sich Leitlinien für die Zielgruppenbearbeitung etabliert haben, die sicherstellen, dass sowohl die redaktionellen Inhalte als auch die Produkte den jeweiligen Kanälen und den Zielgruppen angemessen sind. Weiterhin werden auch unterschiedliche Potenzialkunden werblich angemessen angesprochen. Die wachsende Digital-Redaktion produziert zusätzliche Inhalte zu den Printthemen und bereitet Printthemen kanal- und zielgruppengerecht auf. Im Werbeverkauf hilft die Zuordnung von Personas zu bestimmten Produkten den optimalen Media-Mix für eine bestimmte Zielgruppe direkt abzulesen.

Speziell in der Digital-Redaktion, die die Inhalte für die meisten der digitalen Produkte erstellt, ist heute ein konsequentes Arbeiten mit den erstellten Personas zu beobachten. In der Redaktion sind die Führungskräfte überzeugt von der Notwendigkeit des zielgruppengerechten Denkens und können diese Überzeugung an die Mitarbeiter*innen übertragen.

Die Erstellung von zehn Basis-Personas mit breiten Anwendungsmöglichkeiten hat sich in der Unternehmenspraxis bewährt. Denn aufbauend auf diesen zehn Basis-Personas werden

stets weitere produktspezifische Personas mit zusätzlichen relevanten Merkmalen und weiterführenden User-Stories erarbeitet.

Der Erfolg des Einsatzes von Personas steht und fällt mit der konsequenten Weiterentwicklung und Erneuerung. Auch müssen bestehende und vor allem neue Mitarbeiter*innen immer wieder mit dem Thema konfrontiert werden. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass in der alltäglichen Arbeit Zeit für Mitarbeiter*innen bleibt, die Perspektive zu wechseln. Die eingeräumte zur Verfügung stehende Zeit ist eine der größten Gefahren für ein Vergessen der Personas und damit dem zielgruppengerechten Denken.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Artikel diskutiert die Erfahrungen der unternehmensweiten Einführung von Personas bei einem regionalen Zeitungsverlag (*Neue Osnabrücker Zeitung*). Die Personas wurden auf Basis der SINUS-Milieus entwickelt. Insgesamt wurden zehn Basis-Personas erstellt, die für eine breite Anwendung über viele Produkte hinweg nützlich sind. Die Personas sind mit Hilfe von Workshops im gesamten Unternehmen eingeführt worden. Rückblickend betrachtet hat der Einsatz von Personas die Unternehmenskultur positiv beeinflusst, da ein zielgruppengerechtes Denken speziell bei der Entwicklung digitaler Produkte und Inhalte im gesamten Unternehmen etabliert werden konnte.

Danksagung

Wir danken Lisbeth Suhrcke, Projektkoordinatorin „Gender in der Forschung“ an der HS Emden/Leer, für die Beratung zur gendersensiblen Gestaltung des Textes.

Literaturverzeichnis

- Cooper, A. (1999) *The Inmates Are Running the Asylum*. 1st ed. Indianapolis, IN, USA: Macmillan Publishing Co., Inc.
- DIN EN ISO 9241-210:2010 (2010). *Ergonomie der Mensch-System-Interaktion – Teil 210: Prozess zur Gestaltung gebrauchstauglicher interaktiver Systeme*, Berlin: Beuth.
- Holt, E.-M., Winter, D., Thomaschewski, J. (2011) *Personas als Werkzeug in modernen Softwareprojekten. Die Humanisierung des Anwenders*. In (Brau, H. et al. Hrsg.): Usability Professionals 2011. German UPA e.V., Stuttgart. S. 40–44.
- Pruitt, J. & Adlin, T., (2010) *The persona lifecycle: keeping people in mind throughout product design*, Morgan Kaufmann.

Autoren



Uhlenbrok, Jan

Jan Uhlenbrok ergänzte sein Medieninformatik-Studium 2010 um eine Weiterbildung zum zertifizierten Usability Engineer am Fraunhofer Institut. Er arbeitet heute als Teamleiter des Produkt- und Projektmanagement in einem Medienunternehmen. Seine Hauptaufgabe ist hierbei die (Weiter-)Entwicklung der digitalen Produkte, welche täglich mehrere hunderttausend Nutzer*innen erreichen.



Zitzke, Tobias

Tobias Zitzke leitet bei NOZ MEDIEN die Kompetenzzentrum Marktanalyse und Kundenmanagement. Als Wirtschafts- und Sozialgeograph mit zwei Jahren Erfahrung als Institutsmarktforscher unterstützt er seit acht Jahren strategische Prozesse der Mediengruppe, die den Endkundenmarkt betreffen.



Schön, Eva-Maria

Dr. Eva-Maria Schön hat 2017 an der Universität Sevilla (Spanien) in Informatik promoviert. Sie arbeitet als Senior Consultant bei CGI in Hamburg. Als Beraterin fokussiert sie sich auf Agile Coaching, Agile Product Management und Human-Centered Design. Sie hat langjährige, praktische Erfahrung in der Entwicklung digitaler Produkte bei deren Entwicklung Nutzer*innen im Mittelpunkt stehen. Mit ihrem bunten Methodenkoffer unterstützt sie Teams dabei sich kontinuierlich zu verbessern und die eigenen Arbeitsweisen zu reflektieren.



Thomaschewski, Jörg

Dr. Jörg Thomaschewski ist Professor an der Hochschule Emden/Leer und Leiter der „Research Group for Agile Software Development and User Experience“ mit den Lehr- und Forschungsschwerpunkten Usability und User Experience, Human Computer Interaction, Requirement Engineering, Agile Software Development, Kanban, Scrum, Internet-Programming und E-Learning. Er ist Autor verschiedener Online-Module der Virtuellen Hochschule (VFH) und verfügt über umfangreiche Erfahrungen in IT-Analysen und Beratungen.